

BRUNA CLARINDO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO
DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios - 2007.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2008

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia primeiramente a Deus que me guiou e me deu forças, aos meus pais e colega de trabalho pelo incentivo que me deram para que eu prosseguisse em meio aos obstáculos encontrados. E os amigos e professores do curso pela contribuição e forças no alcance dessa vitória.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram diretamente ou indiretamente para a realização desse trabalho.

Primeiramente a Deus, que sempre me acompanha me dando força e iluminando meu caminho.

A minha família quem me ensinou a ter objetivo e a nunca desistir mesmo que se mostre quase que impossível alcançá-los, e sempre com persistência, honestidade e muito trabalho.

Aos meus amigos de trabalho da Cooperativa de Crédito da Bunge, em especial a Marili também amiga de sala e em todos os momentos desde que nos conhecemos e o Romeu nosso chefinho, que nos ajudou financeiramente e liberou todas as vezes que precisamos sair mais cedo para chegar a tempo a aula em Curitiba, para fazer trabalhos, enfim pela paciência.

SUMÁRIO

Dedicatória.....	III
Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
Sumário.....	VI
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Problemática.....	02
1.2 Objetivos.....	03
1.3 Justificativa.....	04
1.4 Importância do trabalho.....	04
1.5 Oportunidade do Trabalho.....	05
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	06
2.1 A Empresa.....	06
2.2 Critérios para Classificação das Micro e Pequenas Empresas.....	07
2.3 A Força Representativa das Micro e Pequenas Empresas no Crescimento e Desenvolvimento do País...	08
2.4 A Importância da Administração nas Micro e Pequenas Empresas.....	08
2.5 Características das Micro e Pequenas Empresas.....	09
2.6 Limitações ao Crescimento das Micro e Pequenas Empresas.....	10
2.7 A Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas.....	10
2.8 Motivos que levam a Micro e Pequenas Empresas encerrarem as atividades.....	11
3 Contabilidade.....	12
3.1 Escrituração Contábil.....	14
3.2 Informações Contábeis.....	18
3.3 Contabilidade Gerencial como Sistema de Informação.....	20
3.4 Sistema de Informação.....	20
3.5 Planos de Conta.....	23
4 Contabilidade Financeira.....	23
4.1 Contabilidade Gerencial.....	25
4.2 Contabilidade Financeira versus Contabilidade Gerencial.....	27
4.3 Administração e o Processo de Tomada de Decisão.....	31
4.4 Planejamento.....	32
4.5 Controle.....	33
4.6 Decisão.....	35
4.7 Controller: Funções e Atribuições.....	36
5 Demonstrações Contábeis.....	38
5.1 Balanço Patrimonial.....	38
5.2 Resultado do Exercício.....	39
5.3 Análise de Balanço.....	40
5.4 Análise Horizontal.....	43
5.5 Análise Vertical.....	44
5.6 Indicadores Financeiros.....	45
5.7 Indicadores de Desempenho.....	46
5.8 Margem de Contribuição.....	46
5.9 Ponto de Equilíbrio.....	47
5.10 Fluxo de Caixa.....	50
5.11 Análise de Custos.....	51
5.12 Preço de Venda.....	53
6 METODOLOGIA.....	55
7 CONCLUSÃO.....	56
8 Referências Bibliográficas.....	57

RESUMO

Clarindo, Bruna. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Este trabalho corresponde ao desenvolvimento de uma pesquisa que investiga a importância da Contabilidade para as micros e pequenas empresas, mostrando a necessidade de se ter acesso a informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente e segura. Como metodologia, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que norteou os trabalhos de investigação sobre o tema. O resultado da pesquisa mostra que nos dias atuais as empresas necessitam realizar um planejamento financeiro elaborado, e para tal, necessitam de informações confiáveis. Neste sentido fez-se necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento ou tome consciência, da importância da realização de uma contabilidade gerencial como instrumento de apoio na gestão dos negócios visando identificar, mensurar, suportar e analisar informações sobre a situação econômica da empresa possibilitando uma melhor compreensão por parte do gestor e contribuindo com a elaboração de futuros planejamentos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Planejamento; Gestão de Negócios.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade surgiu nas primeiras manifestações humanas da necessidade social de proteção á posse e de perpetuação e interpretação dos fatos ocorridos com o objeto material de que o homem sempre dispôs para alcançar os fins propostos. Na medida, que o homem começa a possuir maior qualidade de valores, preocupava-lhe saber quanto poderiam render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses, tais informações não eram de fácil memorização quando já em maior volume, requerendo registros.

Das formas primitivas utilizadas para quantificar o patrimônio, percorrendo o caminho do método por partidas dobradas na época do comercio medieval, os sistemas de custos na Revolução Industrial e a criação da Contabilidade Gerencial após o surgimento das sociedades por ações, verifica-se que a contabilidade sempre procurou adaptar-se as mudanças ao longo da historia da humanidade, para que pudesse cumprir seu papel de fomentadora de informações sobre o patrimônio de seus usuários.

Para Sá (1997), "a contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano".

Nas ultimas décadas, graças aos avanços tecnológicos e aos sistemas informatizados que permitam que o trabalho de registro de dados fosse feito de forma rápida, segura e confiável, o profissional contábil começou a ocupar lugar de destaque nas organizações, pois passou a dedicar mais tempo as análises dos diversos relatórios contábeis.

A contabilidade tem como objetivo auxiliar o processo de gestão das empresas, fornecendo informações sobre a evolução de seu patrimônio.

Nas ultimas décadas, inúmeros autores vem destacando que a contabilidade possui um potencial de informações valiosas para o uso gerencial e estratégico, porém, ainda não totalmente utilizado. O aparecimento da

contabilidade gerencial foi um dos indicadores de grandes mudanças no uso da informação contábil.

Por conseguinte, o uso da tecnologia da informação deixa de ser uma preocupação essencialmente técnica para assumir uma importância estratégica, passando a ser responsável por grande parte do sucesso das organizações.

Segundo SEBRAE, as pequenas empresas são responsáveis por grande parte da geração de riqueza no Brasil, respondendo por 45% dos empregos formais. Entretanto, na maioria dos casos seus gestores não estão preparados para enfrentar os problemas inerentes as atividades administrativas e ate operacionais de seus negócios por falta de informações gerenciais.

As estatísticas divulgadas pelo SEBRAE, sobre as taxas de mortalidade desse tipo de organizações são alarmantes e favorecem a conclusão de que elas necessitam de auxilio técnico para administrar seu empreendimento de maneira mais eficaz.

1.1 Problemática

Segundo ROESCH (1999:91), “um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser identificação de oportunidades ate então não percebidas pela organização”.

No entanto, este trabalho tem como problema identificar quais os beneficios trazidos pelas informações contábeis para a tomada de decisões nas micros e pequenas empresas?

1.2 Objetivos

Segundo MARION, DIAS e TRALDI (2002:36), "o objetivo é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e de realização das ações previstas. Os Objetivos podem ser gerais ou específicos".

Objetivo Geral

Segundo MARION, DIAS e TRALDI (2002:36), "Os objetivos gerais, dados seu próprio caráter, costuma ser vago, de difícil execução e avaliação sem o detalhamento dos objetivos específicos".

O objetivo do presente trabalho é verificar, a importância das informações contábeis para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.

Objetivos Específicos

Segundo MARION, DIAS e TRALDI (2002:36), " os objetivos específicos detalham o objetivo geral e, á medida que os primeiros forem atingidos, convergirão para o alcance do segundo".

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Demonstrar as características da informação contábil, capazes de proporcionar benefícios ao usuário interno das empresas.
- Verificar a necessidade das informações contábeis para o gerenciamento das micro e pequenas empresas.
- Auxiliar gestores com dificuldades de compreender e aplicar as informações da contabilidade em suas tomadas de decisões.

1.3 JUSTIFICATIVA

A contabilidade deve ser vista como um instrumento essencial para a gestão das organizações e não somente um meio para atender as exigências legais. A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador. (PADOVEZE, 1996).

As micro e Pequenas Empresas assumem características de gestão própria e com a competitividade, falta de recurso e até mesmo falta de qualificação por parte de seus gestores é necessário uma melhoria no processo de tomada de decisões, pois como geralmente é uma única pessoa responsável por diversas funções acaba não observando a necessidade de um controle e um planejamento de ações futuras.

A idéia é que o profissional contábil se torne um aliado das micros e pequenas empresas, pois possuem dados que podem produzir informações pertinentes e relevantes para dar suporte às decisões do dia a dia, além de controle e planejamento para a sua sobrevivência e uma melhora continua de seus resultados.

1.4 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

As Micro e Pequenas Empresas vêm concretizando uma forte participação no mercado. Esse importante papel no meio empresarial contribui decisivamente para o desempenho da política do estado, para o fortalecimento econômico e para um verdadeiro desenvolvimento social, mesmo assim de acordo com dados fornecidos pelo SEBRAE é altíssimo o índice de mortalidade dessas empresas antes do chamado tempo de maturação, ou seja, elas deixam de existir antes mesmo de completar 05 anos de vida. Com isso evidente a necessidade de uma melhoria na gestão dessas empresas apoiando-se na tecnologia de informações e

no contador, um profissional apto a subsidiar as informações e auxiliar o gestor, deixando de fornecer somente os dados do passado que nem sempre são reais, e sim utilizando eles para projetar relatórios que antecipem os fatos para que assim possam traçar caminhos a fim de atingir as metas da empresa e uma melhora continua de seus resultados.

1.5 OPORTUNIDADE DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é apresentar a importância das Micro e Pequenas Empresas no cenário econômico , bem como sua situação nos dias de hoje, (crescimento, mortalidade e suas causas), as informações e ferramentas que devem ser utilizadas para atingir um melhoramento da situação atual. Para ilustrar o tema proposto, serão feitas algumas reflexões sobre Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial, análise de relatórios gerenciais e indicadores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Empresa

Nosso cotidiano é feito de transações com empresas. Todas necessidades humanas dependem de produção, venda, informação fornecidas pelas empresas, sendo que vivemos grande parte de nossa vida dentro das empresas, através do nosso trabalho, estudo, interação com as pessoas e obtenção de benefícios.

Segundo CHIAVENATO (2004:40)

Uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Geralmente, as empresas são compostas de várias pessoas, embora existam empresas individuais, formadas por um só indivíduo. As pessoas juntam-se para atingir objetivos que isoladamente jamais conseguiriam alcançar graças à colaboração.

Para MOSIMAN e FISCH (1999), uma empresa é um grupamento hierarquizado que põe em ação meios intelectuais, físicos e financeiros, para extrair, transformar, transportar e distribuir riquezas ou produzir serviços, de acordo com os objetivos definidos por uma direção, individual ou colegiada, fazendo intervir em diversos graus, motivação de benefício e de utilidade social.

Segundo CHIAVENATO (2004:40)

Os objetivos das empresas podem ser classificados como diretos ou indiretos. Os objetivos diretos são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requerem recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro).

A empresa também possui objetivos indiretos, ou seja, almejar ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. A esse excedente damos de sinergia, emergente sistêmico ou lucro. O lucro é a remuneração ao empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza.

A empresa também cumpre outro objetivo indireto, o atendimento das necessidades de comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou do consumidor. Ao produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços, a empresa supre as necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais, criação de oportunidade de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários), pagamento a fornecedores de serviços, pagamento de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas, etc.

2.2 Critérios para classificação de Micro e Pequenas Empresas

Ao se tratar de classificação da empresa quanto ao seu porte, é prudente a recorrência de algum parâmetro. Assim, vários se apresentam, como no caso do Brasil, que atualmente faz uso dos dois parâmetros, a saber: quanto ao número de funcionários e quanto ao faturamento, os quais, assim, recebem classificações diferentes, se considerados os critérios adotados pelos agentes classificadores Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e também aqueles dispostos na legislação vigente aplicável a ME (Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1986; Lei 9.841, de 05 de outubro de 1999; e o Decreto nº 5.028 de 31 de Março de 2004), que mesmo utilizado o critério de faturamento, adotam valores diferentes para a classificação das micro e pequenas empresa.

A primeira (Lei 9.317/1996) institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e contribuição das Microempresas e Empresas de Pequeno porte tendo sido alterado pelo Decreto 5.028/2004, sendo que as três normas objetivam

atender o dispositivo constitucional (Artigo 179 do capítulo da Ordem Eletrônica), que prevê tratamento diferenciado as empresas classificadas como micro e pequenas empresas.

2.3 A Força Representativa das Micro e Pequenas Empresas no Crescimento e Desenvolvimento do País

Segundo IBGE, uma importante contribuição das micros e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão amortecedor” do desemprego. É possível constatar que se constituem numa alternativa de ocupação para uma pequena parcela de população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio (empreendedor), e uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

A Importância da Administração nas Micro e Pequenas Empresas

Segundo OLIVEIRA (2004):

Toda empresa independente de seu porte encontra-se inserida num ambiente social empresarial e econômico ao qual deve estar completamente adaptada para que possa cumprir efetivamente o seu papel, seja quanto a satisfação da necessidade de seus clientes ou a geração de recursos, bem como a remuneração do capital investido pelo proprietário, o que pode ser complementado com o cumprimento de papel da geradora de emprego e renda.

Conforme KAPLAN (1997):

Para cumprir seu papel é necessário que a empresa busque, por meio de seus administradores (gestores), o seu sucesso, tomando por base seus planos e objetivos e administrando eficientemente seus recursos, fazendo uso das ferramentas essenciais para a gestão, dentre os quais, destaca-se, na atualidade, a informação.

2.4 Características das Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas possuem algumas características próprias e exclusivas. Além da significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na geração de renda, têm também a flexibilidade de localização (espalham-se por todo o território nacional). Há ainda aquelas características que concorrem no sentido de ratificar o caráter econômico fundamental das micro e pequenas empresas.

Primeiramente, observa-se que as empresas de menor porte apresentam melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços personalizados. Nos casos em que produtos ou serviços têm que ser projetados ou prestados para atender as especificidades desejadas pelos clientes, a micro e pequena empresa acaba levando vantagens sobre as grandes organizações. E sobre a tecnologia de produção em massa, também a micro e pequena empresa devido a sua menor complexidade estrutural podem executar trabalhos mais artesanais e personalizados, os que lhes permite angariar vantagens sobre empresas de grande porte.

Outro aspecto reside no fato de que pequena empresa, muitas vezes, opera em mercados de demanda flutuante (em constantes mudanças). As empresas grandes, antes de arriscarem investimento, necessitam, geralmente, determinar quais as tendências, e se o mercado tem potencial suficiente para produzir resultados significativos. Em contrapartida, a pequena empresa normalmente

entra com vantagem em mercados desconhecidos porque é capaz de reagir rapidamente de acordo com a evolução das condições, dada sua estrutura.

Além das características aqui resumidas, e tendo em vista o que se observa nas obras que tratam sobre a gestão das micro e pequenas empresas, aponta-se, também como característica dessas empresas, aquelas relativas à ausência de controles e de informações, à menor carga tributária, a eventual não separação a pessoa física e do proprietário e da pessoa jurídica da empresa (a contrariedade do princípio contábil da entidade).

2.5 Limitações ao Crescimento das Micro e Pequenas Empresas

Dentre as características das micro e pequenas empresas, existem alguns fatores que também pode ser tomados como limitantes ou como restrições. Como fatores limitantes, relacionado ao senso comum destacam-se:

- A pessoalidade, ou seja, a mistura entre a pessoa jurídica (empresa) e a pessoa física (proprietário);
- Mão de obra menos qualificada;
- Decisões centralizadas;
- Ausência de controles;
- Dados confiáveis.

2.6 A Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas

Uma vez compreendida a importância social, econômica e política das micro e pequenas empresas para o país, cabe destacar a necessidade de conhecer, também outra face da moeda, qual seja, o fracasso, ou índice de mortalidade, observado nesses tipos de empresas. É de conhecimento que todo organismo vivo é passível de mortalidade, o mesmo ocorre com as empresas.

O fechamento prematuro de empresas no país tem sido uma das preocupações da sociedade. Por isso é de fundamental importância obter

informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresas em atividade, evitando o encerramento precoce.

2.7 Motivos que levam a Micro e Pequena Empresa encerrarem suas atividades

O estudo consolidado pelo Sebrae mostra que na opinião dos empresários que encerram as atividades, encontra-se em primeiro lugar, entre causas do fracasso, questão relacionada às falhas gerenciais na condução dos negócios nas seguintes razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas de planejamento inicial), e falta de conhecimento gerenciais.

Em segundo lugar, predominam as causas econômicas, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa.

É possível identificar que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão relacionadas, em primeiro lugar, as falhas gerenciais na condução do negócio.

As falhas gerenciais podem ser associadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido e a presença potencial de consumidores. Pode ainda estar relacionada ao desconhecimento dos vários instrumentos de administração (contabilidade e finanças, estoques, produção, vendas, etc.), pois, desconhecê-los ou não fazer uso deles é, o mínimo, um caminho certo para o fracasso.

3. CONTABILIDADE

De acordo com HENDRIKSEN e BREDÁ (1999:39):

As mesmas forças que produziram a renovação do espírito humano na Europa renascentista, foram as que criaram a Contabilidade. Para eles, a história da Contabilidade confunde-se com a própria história da nossa era, fazendo parte dela e ajudando a contá-la e registrá-la para as gerações futuras, sem mesmo ter tido essa pretensão. Segundo eles a verdadeira história é escrita de maneira que não vise ser transformada em história.

Não se sabe quem inventou a Contabilidade, mas segundo Sá (2000:9), “Provas arqueológicas denunciavam registros em grutas, ossos e outros materiais, contendo manifestações da inteligência humana na percepção de meios patrimoniais, qualitativa e quantitativamente, ou seja, constituindo a conta primitiva”.

Diante das palavras de Sá, verifica-se que o homem primitivo já demonstrava uma preocupação em obter meios de mensurar e controlar o seu patrimônio.

Os métodos de escrituração por Partidas Dobradas começaram a surgir nos séculos XIII e XIV em diversos centros no norte da Itália. O primeiro registro de um sistema completo de escrituração por Partidas Dobradas foi encontrado nos arquivos da cidade de Gênova, Itália, relativo ao ano de 1340.

O Frei Francisco Luca Pacioli, escreveu um livro chamado: Summa de Anithmetica, Geométrica, Proportioni et proportionalitá, que foi publicado em Veneza, em 1494, logo após a chegada de Colombo as Américas e das primeiras prensas á Veneza, o que demonstra que era uma obra literária importante. A Summa era um tratado de Matemática que incluía uma seção sobre o Sistema de Escrituração por Partidas Dobradas. Essa foi a primeira obra publicada sobre o método na qual se baseavam os lançamentos contábeis.

Até o Século XVI o principal objetivo da contabilidade era produzir informações para o proprietário da empresa que geralmente tinha um único dono.

Não existiam padrões uniformes para as Demonstrações de Contas que eram mantidas em sigilo pelo proprietário, não sendo comum haver uma distinção entre suas contas e as da empresa. Não existia o conceito de exercício contábil, tendo em vista que a maioria das empresas tinha uma duração curta, assim, seu resultado era verificado apenas no termino do empreendimento. Os ativos imobilizados tinham pouca representatividade no montante do patrimônio, não havendo necessidade de calcular depreciação. E como não existia moeda estável, os lançamentos de diários eram muito extensos, contendo detalhes como peso, tamanho, dimensões, no intuito de descrever o máximo de detalhes possíveis. As palavras débitos, créditos, lançamentos de diários, balanços e demonstrações de resultado, surgiram nessa época.

Assim, observa-se que a Contabilidade nasceu em meio a um ambiente onde a capacidade de expressão começava a despontar, com a arte escrita e o desenvolvimento da aritmética. Logo após, com o uso da moeda como denominador comum, o surgimento da propriedade privada a acumulação de capitais e a criação da empresa em sociedade, foram surgindo também os conceitos de Entidade contábeis e o calculo de juros.

Mais tarde, com as grandes navegações e as necessidades financeiras das viagens, desenvolveram-se as empresas de capital conjunto, onde indivíduos reuniam-se em grupos para financiar um empreendimento, cada um recebendo direitos de participação proporcionais ao investimento com os investidores auferindo suas participações ao termino de cada viagem. Porém, os problemas enfrentados ao longo das viagens, ocasionados pela própria limitação das embarcações da época, faziam com que muitas vezes não sobrasse dinheiro para o acerto com os investidores, daí começou a surgir o calculo de lucros e perdas ao final de cada ano.

Ao longo do tempo, a contabilidade foi desenvolvendo e adaptando-se às necessidades da sociedade. No final do século XIX e inicio do século XX, ela sofreu um impacto muito grande com a expansão da Industria especialmente na

Inglaterra e nos EUA, tendo em vista o advento da Revolução Industrial. Com o surgimento das fábricas, os ativos fixos passaram a perfazer um valor considerável do custo de produção, o que tornou necessário e importante o cálculo de depreciação. Não obstante, este fato gerou a necessidade cada vez maior de informações gerenciais sobre custos e avaliação de estoques, surgindo a Contabilidade de Custos.

Devido ao aparecimento das sociedades por ações, começou a se fazer distinção entre investidor e o administrador, o que fez com que o foco dos relatórios contábeis passasse a ser voltado para atender aos usuários externos, ou seja, aos investidores, para que estes tomassem ciência do andamento dos negócios.

Sobre essa mudança de foco, HEDRIKSEN E BREDA (1995:511) escreveram:

As informações financeiras que tinham sido geradas principalmente para fins de gestão, passaram a ser demandas cada vez mais por acionistas, investidores, credores e pelo governo.

3.1 ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL

De acordo com FÁVERO (1995), “escrituração contábil é o ato de se registrar nos livros da empresa as movimentações ocorridas no seu patrimônio”.

RIBEIRO (1997), diz que “escrituração é uma técnica que consiste em registrar nos livros próprios (diário, razão, caixa, etc) todos os fatos administrativos que ocorrem na empresa”.

A obrigatoriedade da escrituração completa para as micro e pequenas empresas é bastante questionada por muitos profissionais, porém ao verificarmos a Legislação sobre o assunto observa-se que a suposta dispensa refere-se apenas a fins fiscais, de acordo como código comercial, em seu artigo 10º, todos os comerciantes são obrigados a seguir uma ordem uniforme de contabilidade e escrituração, e a ter os livros para esse fim necessários”. No código tributário

Nacional, Lei 5.172, a lei diz que “ não tem aplicação quaisquer disposição legais excludentes ou limitativas do direito de examinar mercadorias, livros, arquivos, documentos, papéis e efeitos comerciais ou fiscais dos comerciantes, industriais ou produtores, ou da obrigação destes de exhibi-los”.

Entretanto, a Lei 9.317/96, conhecida como a Lei do Simples, em seu artigo 7º, determina que a empresa enquadrada no SIMPLES (Sistema de Pagamento Simplificado de Tributos) proceda à escrituração de no mínimo, os livros Caixa e o registro de Inventários.

De acordo com o Novo Código Civil, Lei 10406/2002, observa-se que além dos livros já exigidos, deve-se proceder à escrituração do Livro Diário.

Muitas empresas recebem orientação de seus contadores para optarem pelo Lucro Presumido ou pelo SIMPLES, para estarem desobrigados de cumprir determinadas obrigações. O manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas editado pelo CFC orienta que seja feita escrituração completa, inclusive com o Livro Diário, para que a empresa atenda a todas as Legislações e as Normas Brasileiras de Contabilidade, considerando ainda que a escrituração completa é útil para atender aos seguintes aspectos:

Aspecto Legal: Quando a empresa precisa apresentar sua documentação perante o Juízo em casos de solicitação de concordata, quando é necessário anexar ao pedido as Demonstrações Contábeis, a Relação de Credores e o Livro Diário, para que a empresa possa obter esse benefício. É importante ainda pelo aspecto legal, nos casos de falência, perícia judicial, dissidências sociais, entre outros.

Aspecto Gerencial: Para subsidiar a tomada de decisões, o planejamento e controle das atividades das organizações.

Aspecto Social: Para fornecer dados estatísticos que ajudem a traçar o perfil das empresas brasileiras, demonstrando o papel de destaque que as Micro e Pequenas Empresas ocupam no cenário econômico nacional.

A escrituração fiscal é apenas uma parte da contabilidade, os registros contidos nos demonstrativos, devem ser analisados para que se transformem em informações e produzam conhecimento a fim de auxiliar a gestão das empresas. Porém vale ressaltar que muitos credores não estão fazendo sequer a escrituração contábil, limitando-se ao cálculo dos impostos e preenchimento de guias.

O já citado Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas, afirma que “todas empresas, independente de seu porte ou natureza jurídica, necessitam manter escrituração contábil completa, inclusive do Livro Diário, para controlar o seu patrimônio e gerenciar adequadamente seus negócios”.

Portanto, conclui-se que a escrituração completa, além de obrigatória é importante para obtenção de dados que analisados venham a se transformar em informações pertinentes, relevantes e importantes para a sobrevivência da empresa no contexto atual, com a economia globalizada e o mercado cada vez mais competitivo.

Dados versus Informação versus Conhecimento

Dado, informação e conhecimento, são palavras que apesar de terem significados distintos, confundem-se entre si, tendo em vista que o que é dado para uma empresa, pode representar informação ou conhecimento para outra.

Dados são simples registros de fatos, que podem ser transformados em informação, são considerados a matéria-prima da informação.

DRUCKER (DAVENPORT, 1998), define informação como: “dados dotados de relevância e propósito”. Assim, quando o gestor encontra-se em um processo de decisão, ele confronta um conjunto de dados que, contextualizados, possam fornecer a solução para o impasse.

Para DAVENPORT (1998):

O conhecimento é a informação mais valiosa...é valiosa mais precisamente porque alguém deu a informação um contexto, um significado, uma interpretação (...)". É como se a informação dependesse de cada indivíduo para ser tornar conhecimento, variando de acordo com sua percepção, codificação e interpretação, sofrendo a influência de suas características e valores pessoais.

MATARAZZO (1998:18) define dados e informações da seguinte forma:

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Freqüentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Davenport, 1998.

Informações Contábeis

Nos conceitos de contabilidade, verifica-se que uma de suas principais características é fornecer informações aos diversos tipos de usuários.

Segundo AREND (1996):

“A Contabilidade registra, estuda e interpreta (analisa) os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa física ou jurídica”.

Conforme BASSO (1996):

É a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativo (monetário) e qualitativo (físico) e que, como conjunto de normas, preceitos e regras gerais, se constitui na técnica de coletar, catalogar e registrar os fatos que nele ocorrem, bem como de acumular, resumir e revelar informações de suas variações e situação, especialmente de natureza econômica e financeira.

FIGUEIREDO (1995:20) ressalta que:

Pode-se definir contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão. É comumente analisar como uma série de atividades ligadas mediante um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários.

Diante das definições acima, observa-se que existe uma forte ligação da contabilidade como o processo de informação e comunicação nas empresas. Não estando limitada a registrar os dados que afetam, o patrimônio da empresa, e sim, tendo o compromisso de transformar esses fatos contábeis, em informações que

servam de base para projeções, comparações, controles, planejamento, enfim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão.

Para que possam cumprir esse papel de fomentadora de elementos úteis e relevantes às empresas, as informações precisam ter algumas qualidades, tais como: tempestividade, integralidade, confiabilidade e comparabilidade.

A contabilidade da informação depende da existência de mais três qualidades: constatação, fidelidade e a neutralidade.

HENDRIKSEN e BREDA (1999:55), afirma que:

A informação é verificável quando há evidência objetiva para sustentá-la. Como elemento da contabilidade, a constatação é o atributo da informação que permite estabelecer, comprovar se a mesma é verdadeira. E ainda, para que alguém confie em informações, é essencial que elas representem fielmente os fenômenos que pretende representar.

Ainda quanto à confiabilidade das informações é necessário que estas representem a realidade para que não causem mais problemas do que soluções.

De acordo com MAXIMIANO (1995:429), “Uma informação imprecisa pode causar um efeito pior que a falta de informação, causando danos significativos”.

Para MARION (1993):

“A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressalta-se, entretanto, que em nosso país, em alguns segmentos da economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada para satisfazer as exigências legais”.

Alem disso, ainda ressalta que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentado sério problemas de sobrevivência. Ouvimos

empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, etc. Por fim observa-se, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em consequência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender as exigências fiscais.

3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Os sistemas de informação têm uma relação direta com o processo de gestão, pois são eles que darão o suporte de informações a todas as áreas da organização. E também abordará os sistemas de informações contábeis e sua importância na gestão da empresa, enfatizando como as informações contábeis poderão oferecer alternativas de solução para problemas comuns no cotidiano da empresa.

PADOVEZE (1997), conclui que para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades de informações adicionais dos gestores para o gerenciamento de sua entidade.

3.4 Sistema de Informação

A contabilidade, compreendida como um “banco de dados” que contempla informações sobre todos os eventos econômicos e empresariais, mensurados por medidas físicas e monetárias, o qual não se limita apenas à geração de informações sobre eventos realizados, mas também sobre acontecimentos planejados, apresenta-se na sua mais moderna expressão como um dos mais preciosos sistemas de informação de modo similar.

Isto se deve, principalmente, ao fato da contabilidade mostra-se, desde as suas primeiras manifestações, de uma forma metódica e sistêmica, com objetivos bem definidos e uma visão de conjunto.

De acordo com REZENDE (2000:62):

Um sistema de informações pode ser definido como o processo da transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando á otimização dos resultados esperados.

Diante destas considerações, torna-se valido afirmar que a contabilidade desempenha o papel de um eficiente sistema de informação, dentro do sistema maior (sistema operacional da empresa) e que por objetivo atender seus usuários considera como elementos importantes para o seu processo decisório.

De acordo com o Professor IUDICIBUS (2000:28):

O objetivo principal da contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança.

PADOVEZE (1997), define sistema de informação como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informação para com seu produto, permita às organizações o cumprimento se seus objetivos principais.

O sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos, apresentando um ciclo de entradas, mecanismos de processamento, saídas e feedback, trabalhando com dados para produzir informações de interesse aos gestores.

É o consumidor final que irá dizer aos contadores qual a necessidade de informação que eles precisaram. E os contadores tendem a construir essas informações a fim de atender tais necessidades, por isso é necessário que se crie

uma retaguarda, um sistema de informação contábil gerencial que trará a organização todas às informações que seus gestores julguem necessárias.

Para que os usuários utilizem os relatórios do sistema de informação é preciso que se tenha um certo conhecimento contábil, porque a partir daí é que os gestores passaram a efetuar determinado controle sobre as informações gerenciais, que servirão para os gestores tomarem determinadas decisões para o crescimento da organização.

Abrangência do Sistema de Informação

Um sistema de informação contábil gerencial tem necessariamente que abranger todas as áreas de contabilidade de que se vale o conceito de contabilidade gerencial. Além disso, o sistema tem que incorporar todos os dados quantitativos necessários para a mensuração e análise conectada das informações com o movimento operacional da empresa. (PADOVEZE, 1997).

“Justamente como isso, o sistema deve prover todos os meios para trabalhar a informação em seus aspectos de informação pretérita, informação presente, informação pretérita atualizada e informação futura, com análises percentuais”.

Os sistemas de informação do nível operacional são utilizados para o controle do fluxo das atividades básicas da organização, tal como vendas, fluxo de caixa, controle de materiais e outros, apoiando o processo de coleta e armazenamento de novos conhecimentos associados ao negócio para que administração de continuidade as tarefas cotidianas. Além de ser utilizada pelos executivos para a realização do planejamento estratégico. Proporcionando uma visão necessária pelos executivos para a realização do planejamento estratégico. Proporcionando uma visão necessária da empresa para o planejamento das próximas ações diariamente do ambiente externo.

3.5 Plano de Contas

Os planos de conta contábeis deverão ser construídos tendo em vista relatórios futuros que dele se originarão, e a necessidade da integração de todo o sistema de informação contábil, através da navegação dos dados. (PADOVEZE, 1997).

Nota-se que o plano de contas gerencial é um prolongamento do conceito de contrapartida, de débito e crédito. Para cada conta do balanço patrimonial deverá haver como contrapartida uma conta na demonstração de resultados, se assim se fizer necessário.

Segundo MARION (1998):

“Um plano de contas, deve registrar as contas que serão movimentadas pela contabilidade em decorrência das operações da empresa ou, ainda contas que, embora não movimentadas no presente, poderão ser utilizadas num futuro”.

O plano de contas é um grupo de contas que os acionistas juntamente com o contador definem para separar os gastos que a empresa tem, objetivando demonstrar através dos relatórios obtidos pelos sistemas de informação a situação econômica que se encontra a empresa.

4. CONTABILIDADE FINANCEIRA

“A contabilidade financeira registra a historia financeira da empresa, lida com formulação de relatórios destinados aos usuários externos, como acionistas e credores”. (CREPALDI, 1998).

A contabilidade financeira trabalha com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa direcionada ao publico externo: os acionistas, os credores (bancos, fornecedores, financeiras), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias, sendo que a informação contábil financeira tem o objetivo levar ao conhecimento dos agentes externos as

consequências e resultados das decisões dos processos executados pelos gestores e funcionários.

A contabilidade é um processo utilizado pelas empresas para apresentar suas rotinas empresarias, obedecendo as exigências da lei para fins fiscais, onde a empresa controla seu patrimônio e gerencia os seus negócios.

Segundo o Artigo 3º da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade CFC Nº 750/93, os Princípios Fundamentais da Contabilidade são:

I. **ENTIDADE:** o patrimônio é reconhecido como objeto da contabilidade e afirma a autonomia patrimonial;

II. **CONTINUIDADE:** esta relacionada bem como sua definida ou provável, considerando quanto á classificação e avaliação das mutações patrimoniais, quantitativas ou qualitativas;

III. **OPORTUNIDADE:** refere-se, simultaneamente, á tempestividade e á integridade do registro do patrimônio e das suas mutações, determinando que este seja feito de imediato e com extensão correta, independentemente de suas causas que as originaram;

IV. **VALOR PELO REGISTRO ORIGINAL:** afirma que os componentes do patrimônio devem ser registrados pelos valores originais das transações, expressos a valor presente na moeda do País.

V. **ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA:** os efeitos de alteração são reconhecidos nos registros contábeis através do ajustamento da expressão formal dos valores dos componentes patrimoniais;

VI. **COMPETÊNCIA:** estabelece que as receitas e despesas devem ser incluídas na apuração o resultado do período em que ocorrem, independentemente de recebimento ou pagamento;

VII. **PRUDÊNCIA:** determina a adoção do menor valor para os componentes Ativo e o maior valor para os do Passivo, sempre que apresentam alternativas igualmente validas para a qualificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio liquido.

A contabilidade financeira esta ligada às rotinas contábeis da empresa exigidas pela legislação, desde sua abertura ate o seu fechamento, registrando toda a movimentação contábil da empresa num exercício contábil.

4.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Até a revolução Industrial, a contabilidade estava voltada para as relações comerciais, a partir dela, com a produção em larga escala, surgiu a necessidade de controle administrativo e os demonstrativos contábeis passaram a ser utilizado para esse fim.

A contabilidade gerencial desenvolveu-se mediante ao crescimento da complexidade da economia, da abertura de mercado e do advento da globalização. Muitos acreditam que apenas as grandes empresas devem se preocupar com o planejamento e utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade pode fornecer. Porém, é vital para a sobrevivência da micro e pequena empresa , inseridas num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, antevejam os problemas, que subsidiem decisões racionais, ao invés de apenas demonstrações estáticas que revelam dados passados.

Contabilidade Gerencial tem como objetivo fornecer instrumentos aos gestores das empresas que os auxiliem em suas funções. É voltada para a melhor utilização dos resumos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.(CREPALDI, 1998)

A contabilidade gerencial visa basicamente fornecer informações aos gestores, auxiliando na tomada de decisão, visando uma correta aplicação dos recursos obtidos através das receitas das empresas.

O contador Gerencial deve esforçar-se para assegurar que os gestores tomem as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. (CREPALDI, 1998).

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos á contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

Segundo IUDÍCIBUS (1998):

De maneira geral, portanto, a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as demais técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira e de balanços, etc, colocamos numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gestores em seu processo decisório.

OBJETIVO DA CONTABILIDADE

Segundo o IBRACON: “A contabilidade é objetivamente um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análise de natureza econômica, financeira, física e de produtividade...” assim para quem irá evidenciá-las. Ou seja, toda e qualquer entidade tem o dever de bem informar aos seus usuários através dos relatórios contábeis publicados.

4.2 CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE GERENCIAL

A administração Financeira lida com decisões sobre planejamento a fim de atingir o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários. As finanças usam informações para tomar decisões relativas á receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A Contabilidade Gerencial divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a historia financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionista e credores. A Contabilidade administrativa trabalha com informações financeiras úteis para se tomar melhores decisões relativas ao futuro. (CREPALDI, 1998).

Em constante, a contabilidade gerencial deve fornecer informações financeiras econômicas para a clientela interna: operadores, funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores. As empresas são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerencial. Os gestores devem usar essa descrição para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiro, físico e humano), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.(ATKINSON, 2000).

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externas: Acionistas, credores, autoridade tributárias.	Interna: Funcionários, Administradores, executivos.
Propósito	Reportar o desempenho passados às partes externas: contratos com os proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes: feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com os proprietários e credores.
Data	Históricas, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigidas por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.	Sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
Natureza da Informação	Objetivas, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetivas e sujeita a juízo de valor, validade, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada, reporta toda a empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais.

Fonte: Atkinson, (2000).

Enquanto a contabilidade financeira visa atender as exigências fiscais, ou seja, fornecer informações para clientes externos. A contabilidade Gerencial está voltada para a gestão da empresa, isso é proporcionar os clientes internos informações que possam melhorar a administração da empresa, detectando e solucionando problemas existentes na organização.

A contabilidade Gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os gestores, isso é aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser constatada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o

fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. (PADOVEZE, 1997).

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões internamente.
Forma dos Relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstrações das mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamento, Contabilidade por Responsabilidade, Relatórios de Desempenho, Relatórios de Custos, Relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequências dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeiras – moeda forte, medidas físicas, índices, etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Princípio contábil geralmente aceita.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico.	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional.

Características da informação fornecida	Devem ser objetivas, verificáveis, relevantes e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser objetiva, possuindo menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica.	Orientada para no futuro facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato).

Fonte: Padoveze, (1997).

Pode-se observar que a contabilidade oferece muitas ferramentas gerenciais capazes de auxiliar o gestor na administração de seus negócios. Temas como análises das demonstrações contábeis, indicadores de desempenho, análises de custos, entre outros assuntos que dizem respeito a gestão da empresa, devem ser discutidos em parceria com o contador, pois este profissional que terá condições de transformar a contabilidade financeira exigida por Lei em uma fonte de informações gerenciais.

Através de controle de dados, da geração de informação, permite um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados pelos contadores e administradores, proporcionando uma visão ampla e segura para a tomada de decisão.

4.3 Administração e o Processo de Tomada de Decisão

À medida que as empresas vão crescendo torna-se vital para sua sobrevivência uma melhor organização de seus processos, mediante a criação de mecanismos de controle, planejando as ações não só para curto prazo, mas também para o médio e longo prazo. Além disso, a avaliação periódica e de uma forma bem detalhada do seu desempenho pode ajudar a corrigir falhas que ao longo do tempo poderiam causar grandes prejuízos à instituição. De um modo geral, as empresas precisam ter como objetivo, que suas atividades estejam sendo realizadas com:

Eficiência: Atividade bem feita. Significa desempenhar bem as tarefas, de maneira racional, otimizando recursos.

Eficácia: Alcance dos objetivos, aquela que contribui para o sucesso da organização.

Efetividade: De acordo com Motta (1972), é o alcance dos objetivos do desenvolvimento econômico-social, com postura socialmente responsável.

Para satisfazer essa condição de desempenhar funções com eficiência, eficácia e efetividade, uma boa forma é utilizar o chamado “clico de processo administrativo” de Henri Fayol: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Como o foco do presente estudo é o uso das informações contábeis para auxiliar o processo de gestão, principalmente no que tange a tomada de decisão, só serão explanadas os assuntos planejamento e controle. Isto porque o processo decisório está intimamente ligado ao planejamento estratégico das organizações e aos métodos de controle que são úteis para o acompanhamento das conseqüências das decisões implementadas e para verificação da necessidade de medidas de correção.

4.4 Planejamento

O planejamento é um instrumento gerencial básico, que não é empregado pelas micro e pequenas empresas tendo em vista as características destas.

Conforme RESNIK (1991):

Pode se afirmar, que as micro e pequenas empresas, na sua maioria, não se planejam a curto nem a longo prazo. Não planejam, dentre outros, vendas, produção, estoques, compras, mão-de-obra, despesas, receitas, custos, e lucros, as matérias-primas, as instalações, caixa e a posição estratégica do mercado.

Desta forma, essas empresas estão sempre tentando resolver os problemas quando estes surgem, não procurando prevê-los e se programando para evitá-los, o que, conseqüentemente, leva-as a assumir uma postura meramente reativa, em vez de pró-ativa, não se antecipando aos fatos. Com isso, pode-se dizer que as mesmas não estabelecem metas e estratégias para alcançar as situações desejadas.

RESNIK (1991) destaca as condições decisivas para o sucesso e sobrevivência das micro e pequenas empresa, ressaltando também a necessidade da manutenção dos registros e controles contábeis necessários para que estas possam planejar o futuro consubstanciados em informações.

No ambiente complexo e de incertezas que as empresas estão inseridas, planejar é uma necessidade essencial para a manutenção das empresas. Diante dessa premissa, diversas técnicas têm sido desenvolvidas para auxiliar a gestão dos negócios.

De acordo com SOUZA e FERREIRA (2001), "planejar é saber onde queremos chegar e prever as providências que precisam ser tomadas para garantir uma" viagem "segura e bem sucedida".

Eles classificam o planejamento organizacional em três níveis:

Nível Estratégico: Ações de impacto amplo, profundo e duradouro.

Para ANSOFF e MCDONNELL (1993), estratégia seria um conjunto de regras que orientam a tomada de decisão e o comportamento de uma organização.

Nível Tático: Tradução das decisões estratégicas em ações. O foco é restrito em cada departamento ou função a ser impactada pelas mudanças traçadas no nível estratégico.

Nível Operacional: Nesse nível são planejados os esforços de cada atividade ou projeto, com impacto específico e limitado.

A empresa precisa ainda analisar o ambiente externo e interno, verificando oportunidades e ameaças, para que as decisões estratégicas representem um melhor desempenho da organização.

4.5 Controle

Tomando-se por base as características atribuídas as micro e pequenas empresas, e dentre elas referente à ausência de controles e informações, observa-se que grande parte das micro e pequenas empresas, por meio de seus gestores, reclama de seus custos, da falta de controle sobre os mesmos, da dificuldade de estabelecer o preço de venda dos produtos e do desconhecimento que possuem em relação a contribuição desses produtos para o lucro total.

Segundo MOTTA (apud SOUZA e FERREIRA, 2001), “o bem se faz melhor se antecipando e o mal é menos mal se previsto”.

O controle, conforme SOUZA e FERREIRA (2001), “é um conjunto sistemático de atividades voltadas para a verificação do grau de sucesso obtido por uma ação ou programa, estando intimamente ligado ao planejamento. O controle só será eficaz quando contribuir para a melhoria dos processos e sistemas organizacionais”.

As etapas do processo de controle são:

Estabelecimento de Padrões de Desempenho: Partir de um padrão de “bom aceitável” para que possa classificar o que é e o que não é adequado.

Verificação do Desempenho Obtido: O estabelecimento de padrões de desempenho deveria ter determinado qual será a metodologia para verificação do desempenho obtido, para que sejam levantadas as informações que indicarão esse desempenho. Esse levantamento precisa retratar fielmente o ocorrido.

Avaliação: Avaliar de forma adequada os dados obtidos no levantamento para evitar erros oriundos de interpretações errôneas dos dados.

Indicação de Medidas de Correção: Quando o desempenho obtido é diferente do padrão desejado, é necessário que sejam tomadas medidas de correção, para trazer os carros para os trilhos novamente.

As informações que os sistemas de controle fornecem devem possuir três qualidades básicas:

Clareza: Não deixar dúvidas para os avaliadores;

Precisão: Informações imprecisas são piores do que a falta de informação;

Rapidez: Para que as ações corretivas ocorram em tempo oportuno.

Quando maior a empresa e sua complexidade de atividades, maior a necessidade de controles. Porém isto não significa que as micro e pequenas empresas não necessitem de controles que visem salvaguardar seu patrimônio e mantê-las competitivas num mercado onde a concorrência está cada vez mais acirrada.

4.6 Decisão

“Fazer julgamento e tomar decisões” a todo o momento, os gestores estão envolvidos nesse processo de escolher a melhor alternativa dentre as opções disponíveis. A contabilidade, aliada a outras áreas do conhecimento como: finanças, estatística, economia e matemática, tem procurado auxiliá-los, no intuito de conduzi-los a escolha da opção que melhor atenda aos objetivos da empresa.

Porém, o homem é movido também por emoções, o que dá às decisões uma dose de subjetividade. Assim, quando um gestor toma uma decisão, além dos aspectos objetivos, ele mistura suas emoções, sua experiência, seus valores. Mas, o que acontece freqüentemente, é que as decisões costumam embasar-se apenas nesses aspectos subjetivos.

Pesquisas revelam que 63,4% das decisões são tomadas pela fuga do problema, ou seja, o responsável demora tanto a agir que o problema se resolve sozinho.

A contribuição importante da contabilidade gerencial no processo decisório das empresas pode ser identificada nas definições da própria contabilidade por renomados autores.

FIGUEIREDO (1995:20), a define da seguinte forma: “Pode-se definir contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”.

De acordo com IUDICIBUS (1999), “a contabilidade gerencial pode ser definida como formas da contabilidade auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

GLAUTIER e UNDERDOWN (apud FERNANDES, 1998:78), consideram o processo de tomada de decisão como um método com uma sequência lógica de eventos que pode ser tratado cientificamente como segue: reconhecimento de um problema ou necessidade de uma decisão – definição de todas as alternativas de solução do problema; reunião de todas as informações relevantes às soluções alternativas; avaliação e classificação dos méritos das soluções alternativas;

seleção da melhor solução e validação da decisão pela realimentação da informação.

Diante desses fatos, verifica-se a importância da contabilidade gerencial para a gestão das empresas, não só pela escrituração e registro dos fatos contábeis, mas principalmente pela análise desses dados, para que os mesmos possam transformar-se em informações que os gestores possam utilizar, no intuito de formar empresas cada vez mais bem administradas, onde as decisões possam ser tomadas de maneira mais racional. Decisões lastreadas por informações reais e oportunas podem contribuir para a queda da taxa de mortalidade (prematura), para o fortalecimento das micro e pequenas empresas no mercado nacional e internacional. Para tanto é necessário investir na melhoria dos processos, diminuição das perdas e desperdícios para que elas venham a se tornar cada vez mais competitivas e preparadas para enfrentar a concorrência.

O que ocorre com frequência nesse tipo de empresas, é que o proprietário é quem toma as decisões, desde as mais comuns até as mais importantes e estratégicas, tomando pra si toda a responsabilidade do processo decisório.

4.7 Controller: funções e atribuições

As funções do controller são exercidas de duas diferentes formas: a primeira, e mais comum, é muito semelhante à “contador geral” situando-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordinando-se diretamente ao diretor financeiro. Suas atribuições básicas são semelhantes à “contador geral” ou “gerente de contabilidade”, que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinadas. Em muitos casos, o profissional que ocupa este é um ex-contador que esta fazendo carreira na empresa e, na maioria dos casos, continua a assinar o balanço. (CREPALDI, 1998).

A segunda forma de atuação do controller, e mais correta, é como um órgão de staff, ligados diretamente a alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função básica é garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim sua compilação, síntese e análise. (CREPALDI, 1998).

O controller precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo o fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro dos prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis a tomada de decisão. (CREPALDI, 1998).

A função do controller é basicamente analisar informações de diversas áreas da organização, gerindo apenas aquelas informações que julga necessária para a alta administração, informações estas que ajudaram os gestores a tomar determinadas decisões para o andamento das atividades da empresa.

Assim sendo, as principais funções do controller são:

Organizar: um adequado sistema de informações gerenciais que permitam à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades.

Classificar: as variações em: de desempenho e de estimativa;

Identificar: as causas e os responsáveis pelas variações;

E propor medidas corretivas. CREPALDI, (1998).

5. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

5.1 Balanço Patrimonial

“Balanço Patrimonial é um retrato da empresa. É uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a empresa deve, e a diferença entre os dois, num dado momento”.(ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2002).

“O Balanço Patrimonial reflete a posição financeira em determinado momento (normalmente, no fim do ano) de uma empresa”, (MARION, 1995).

O Balanço Patrimonial visa demonstrar aos gestores o que a empresa deve e o seu patrimônio líquido de um lado e de outro os bens que a empresa possui e o que tem a receber.

BALANÇO PATRIMONIAL	
1 - ATIVO 1.1 Circulante 1.1.1 Caixa 1.1.2 Bancos 1.1.3 Duplicatas a Receber 1.1.4 (-) Provisão para Devedores Duvidosos 1.1.5 (-) Duplicatas Descontadas 1.1.6 Estoques 1.1.7 Despesas do Exercício Seguinte 1.2 Realizável a Longo Prazo 1.2.1 Empréstimos a Empresas Coligadas e Controladas 1.2.2 Empréstimos a Diretores 1.3 Permanente Investimentos 1.3.1 Aplicações; em Cias. Coligadas e Controladas 1.3.2 Imóveis para Renda 1.3.3 Terrenos Imobilizado 1.3.4. Imóveis em uso 1.3.5 (-) Depreciação Acumulada de Imóvel em Uso 1.3.6 Veículos 1.3.7(-) Depreciação Acumulada de Veículos 1.3.8 Móveis e Utensílios 1.3.9 (-) Depreciação Acumulada de Móveis e Utensílios Diferido 1.3.10 Gastos Pré-Operacionais 1.3.11 (-) Amortização Acumulada	2 - PASSIVO 2.1 Circulante 2.1.1 Fornecedores 2.1.2 Impostos a Recolher 2.1.3 Salários a Pagar 2.1.4 Encargos Sociais a Recolher 2.1.5 Empréstimos a Pagar 2.1.6 Contas a Pagar 2.1.7 Títulos a Pagar 2.2 Exigível a Longo Prazo 2.2.1 Financiamentos 3. Patrimônio Líquido 3.1.1 Capital 3.1.2 Lucros Acumulados 3.1.3 Reservas

Fonte: MARION (1995).

5.2 Resultado do Exercício

“A Demonstração de Resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano”. (ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2002).

É a ferramenta mais importante para a empresa, porque mostrará ganho que a empresa obteve no seu exercício após produzir, vender, oferecer prazos, receber prazos, ou seja, é quanto à empresa lucra em sua atividade operacional.

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se às despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo). (MARION, 1995).

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
4.1 Vendas Brutas
4.2 (-) Deduções
4.2.1 IPI
4.2.2 ICMS
4.2.3 ISS
4.2.4 Devoluções
4.2.5 Abatimentos
5.1 (-) Custos dos Produtos Vendidos
5.1.1 Matéria-Prima
5.1.2 Mão-de-Obra Direta
5.1.3 Aluguel da Fábrica
5.1.4 Energia Elétrica
5.1.5 Depreciação de Equipamentos
5.2 (-) Despesas de Vendas
5.2.1 Comissão de Vendedores
5.2.2 Propaganda
5.2.3 Salários do Pessoal de Vendas
5.2.4 Devedores Duvidosos
5.3 (-) Despesas Administrativas
5.3.1 Aluguel de Escritório
5.3.2 Honorários da Diretoria
5.3.3 Material de Escritório
5.3.4 Salário do Pessoal Administrativo
5.3.5 Encargos Sociais
5.4 (-) Despesas Financeiras
5.4.1 Juros
5.4.2 Correção Monetária da Dívida

5.4.3 Variação Cambial
5.4.4 Receita Financeira
5.4.5 (+) Resultado da Correção Monetária
5.4.6 Provisão para Imposto de Renda
5.4.7 Participações

Fonte: MARION (1995).

5.3 Análise de Balanço

A análise de balanço não se resume aos cálculos dos diversos índices, e sim, na utilização desses índices como instrumento de avaliação e desempenho, proporcionando a empresa informações para embasar decisões. Apesar de não ser obrigatória, é bastante utilizada, pois fornece informações detalhadas dos aspectos econômico e financeiro das organizações.

Os processos mais utilizados para a análise dos demonstrativos contábeis são: a análise horizontal, que compara as alterações das contas patrimoniais ou de resultados em determinados períodos, a análise vertical ou de estrutura, mostra o peso que cada elemento tem no grupo do qual faz parte, dentro de um mesmo período de tempo, e, a análise por quocientes, que são mais utilizados para verificação de solvência, rotação e rentabilidade.

A análise de rentabilidade esta voltada para os aspectos econômicos na geração dos resultados demonstrados na DRE. Ao analisar isoladamente os lucros, pode-se chegar a conclusões errôneas sobre a empresa. É importante a conjugação do lucro com os elementos do Ativo, que representam o investimento da empresa no intuito de obter receita, e obviamente lucro.

De acordo com MARION (2002), isso representa o poder de ganho da empresa: quanto ela ganhou por real investido. Retorno é lucro obtido pela empresa: quanto ela ganhou por real investido. Retorno é o lucro obtido pela empresa e investimento: é toda a aplicação realizada com o objetivo de obter retorno.

• A taxa de retorno sobre o investimento pode ser calculada dividindo-se o lucro líquido pelo ativo total, onde o resultado representará o quanto a empresa

ganhou para cada real que investiu e em tempo esse investimento retornará para os sócios, ou seja, o payback do investimento.

* A informação do tempo no qual o investimento realizado pelos sócios retornará é de vital importância para as decisões da empresa, principalmente no que diz respeito às retiradas dos sócios, pois muitas vezes estes começam a gastar o suposto lucro e então, acabam tendo que recorrer a capital de terceiros para financiar as atividades da empresa, aumentando com isso o custo do capital e comprometendo o lucro e a continuidade da empresa.

LANA, 2000:

Explanando sobre as razões mais comuns do fracasso das pequenas empresas afirma que o pecado maior é pretender iniciar a atividade, ancorado em capital de terceiros. Hoje em dia, a empresa deve nascer profissionalizada, o que vale dizer que o empirismo e o espírito aventureiro são coisas do passado. Uma boa dose de sorte ajuda, mas um velho ditado diz que a sorte só ajuda a mente bem preparada.

Muitos gestores de pequenas empresas não utilizam os controles financeiros e os relatórios gerenciais em suas empresas por desconhecerem ou por não avaliarem a sua real importância.

Nos dias atuais as empresas necessitam realizar um planejamento financeiro bem elaborado e para tal, necessitam de informações confiáveis.

Gerir a empresa não é uma tarefa fácil. Portanto, são necessárias informações em tempo real, seguros e completos, somente obtidos através de relatórios gerenciais apropriados.

No Brasil durante anos, o fenômeno da inflação maquiou a situação econômico-financeira das empresas, por isso não havia uma preocupação quanto à formação de preços. Hoje, em tempos de inflação relativamente estabilizada e com a concorrência cada vez mais acirrada, é imperioso que as empresas tenham informações precisas sobre o custo de cada produto para que possam tomar decisões quanto a, por exemplo, fabricar ou não um produto, aceitar ou não um pedido.

Nas micro e pequenas empresas esse cuidado deve ser redobrado, pois fases de escassez de capital de giro, problema característico da maioria desse tipo de empresas, uma decisão errada pode comprometer não só o lucro de um período, mas a própria continuidade da empresa.

O desenvolvimento tecnológico, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente econômico têm dificultado o entendimento e a gestão dos negócios. A consequência natural desse processo é a necessidade, cada vez maior, de informações que auxiliem os administradores nas tomadas de decisões. A contabilidade caracteriza-se por registrar todas as transações da organização, constituindo-se num grande banco de dados.

Os dados contábeis são matérias-primas de informações, portanto, não basta possuí-los, é necessário, que eles sejam tratados, para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório.

O que observamos, na grande maioria das organizações, é que, em razão principalmente da influência fiscal, ocorrem distorções relevantes nas informações contábeis. As demonstrações contábeis legais tornaram-se de difícil entendimento e de pouca utilidade, o que leva a contabilidade à imagem de algo que existe somente para o atendimento da fiscalização, ficando relegado, em segundo plano, o atendimento as necessidades da gestão de negócios.

Cabe aos contadores e aos administradores, em primeiro lugar, o desafio de reverter essa situação, pois a contabilidade gerencial possui informações indispensáveis para uma boa gestão na organização.

IUDÍCIBUS, 1998:

“Sempre temos considerado que a análise financeira e de balanços é um dos aspectos mais difíceis e que exigem mais maturidade por parte do contador gerencial”.

“Os balanços principalmente em se tratando de uma análise para avaliação de tendência, deve ser os mais resumidos possíveis. Se alguma área de

problemas for diagnosticada, a análise pode ser aprofundada a qualquer momento". (IUDÍCIBUS, 1998).

* A análise de balanço oferece aos gestores que identificam quais problemas a empresa está enfrentando, possibilitando aos seus gestores a visão correta que solucione determinado problema. Por isto é de suma importância estabelecer critérios com relação à classificação dessas contas, de modo que possa ser de fácil entendimento sua classificação.

Segundo PADOVEZE (1997),

A avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar pontos fortes e pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

5.4 Análise Horizontal

"A finalidade principal da análise horizontal é apontar o crescimento de itens do balanço e das demonstrações de resultado, através dos períodos, a fim de caracterizar tendências". (IUDÍCIBUS, 1998).

A análise horizontal é um estudo que calcula a variação percentual ocorrida em determinados períodos, buscando trazer aos seus gestores a situação da empresa naquele período, se houve um crescimento ou se houve um decréscimo de determinada conta analisada.

5.5 Análise Vertical

“Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”. (IUDÍCIBUS, 1998).

A análise vertical é um estudo que busca mostrar aos gestores da empresa as participações dos elementos patrimoniais e de resultado dentro do total, permitindo a eles identificar se há algum item fora de suas proporções normais.

ATIVO	2006	AV	AH	2005	AV	AH	2004	AV
Ativo Circulante								
Disponibilidades	67.057	4,16%	27,99%	113.180	6,46%	47,25%	239.537	12,62%
Duplicatas a Receber	10.025	0,62%	67,83%	13.515	0,77%	91,45%	14.779	0,78%
Dividendos a Receber	35.256	2,19%	16,70%	158.193	9,03%	74,94%	211.080	11,12%
Estoques	187.232	11,61%	81,90%	267.654	15,27%	117,08%	228.599	12,05%
Ativo Não Circulante								
Real. a Longo Prazo	143.959	8,93%	139,10%	116.178	6,63%	112,26%	103.491	5,45%
Ativo Permanente								
Investimentos	579.366	35,94%	105,76%	443.101	25,29%	80,88%	547.823	28,87%
Imobilizado	514.893	31,94%	99,47%	568.742	32,46%	109,87%	517.641	27,28%
Intangível	11.714	0,73%	119,27%	9.572	0,55%	97,45%	9.822	0,52%
Diferido	2.530	0,16%	180,10%	1.434	0,08%	102,06%	1.405	0,07%
Ativo Total	1.612.242	100,00%	84,96%	1.752.388	100,00%	92,35%	1.897.584	100,00%
PASSIVO	2006	AV	AH	2005	AV	AH	2004	AV
Passivo Circulante								
Empr e Financiamentos	122.208	7,58%	90,04%	147.930	8,44%	108,99%	135.732	7,15%
Fornecedores	74.228	4,60%	107,85%	119.683	6,83%	173,90%	68.825	3,63%
Impostos, Txs e Contrib	4.114	0,26%	114,48%	4.128	0,24%	114,87%	3.594	0,19%
Dividendos a Pagar	33	0,00%	0,02%	64.737	3,69%	39,68%	163.163	8,60%
Dív c/ Pessoas Ligadas	2.400	0,15%	153,13%	3.313	0,19%	211,41%	1.567	0,08%
Outras Obrigações	18.333	1,14%	29,14%	48.854	2,79%	77,66%	62.906	3,32%
Exigível a Longo Prazo								
Emprést. e Financiam	48.869	3,03%	14,01%	187.231	10,68%	53,69%	348.748	18,38%
Provisões	81.080	5,03%	112,81%	64.379	3,67%	89,58%	71.872	3,79%
Patrimônio Líquido								
Capital Soc Realizado	720.000	44,66%	247,07%	558.954	31,90%	191,80%	291.419	15,36%
Reservas de Capital	49	0,00%	94,75%	51	0,00%	98,08%	52	0,00%
Res. de Reavaliação	54.163	3,36%	84,41%	59.498	3,40%	92,73%	64.165	3,38%
Reservas de Lucro	479.924	29,77%	73,50%	486.451	27,76%	74,50%	652.951	34,41%
Lucros/Prej Acum	0			0			0	
Passivo Total	1.612.242	100,00%	84,96%	1.752.388	100,00%	92,35%	1.897.584	100,00%

Fonte: PADOVEZE (1997).

5.6 INDICADORES ECONÔMICOS - FINANCEIROS

Os indicadores econômicos financeiros são elementos que tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e de demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de classificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade. (PADOVEZE, 1997).

Esses indicadores trarão aos administradores da empresa a situação presente que se encontra a empresa, proporcionando o que poderá acontecer no futuro. Detectando problemas, no qual proporcionará aos gestores tempo hábil para solucionar determinado problema.

As Categorias de Indicadores

Indicadores de Capacidade de Pagamento:

1. Liquidez Corrente
2. Liquidez Seca
3. Liquidez Geral
4. Endividamento

Indicadores de Atividade:

1. Prazo médio de Recebimento
2. Prazo médio de Pagamento
3. Giro de Estoque
4. Giro do Ativo Total

Indicadores da Rentabilidade - Método Dupont:

1. Giro Ativo total
2. Margem Líquida sobre Vendas
3. Lucro sobre o Ativo
4. Participação do Capital próprio no Ativo total
5. Lucro sobre o Patrimônio Líquido

Indicadores do valor da Ação:

1. Valor Patrimonial da Ação
2. Lucro por Ação
3. Dividendos e Lucros distribuídos por ação
4. Valor de Mercado da Ação
5. Relação Preço Lucro

5.7 INDICADORES DE DESEMPENHO

5.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de Contribuição é a margem bruta líquida obtida pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto. (PADOVEZE, 1997).

Conforme MARTINS (1996:185):

A margem de contribuição, conceituada como diferença entre receita e soma de custos e despesas variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito.

A análise de margem de contribuição é importante para avaliar como cada produto contribui para a geração de lucro para empresa. Essa análise por produto é útil, pois propicia aos gestores informações para tomada de decisão, por exemplo, quanto à diminuição ou expansão de linhas de produção, ou ainda, se é melhor fabricar o produto ou comprá-la no mercado. A margem de contribuição deve ser positiva, caso contrário, o preço de venda não estará sendo suficiente para cobrir os gastos necessários à fabricação do produto.

Não obstante, a separação dos custos fixos, proporciona uma melhor visão sobre o produto, pois estes ocorrerão com a empresa produzindo ou não. Assim, em alguns casos um produto pode ter uma margem de contribuição que não cubra os custos fixos, mais a combinação com outros, não prejudica o lucro final da empresa.

Fórmula:

Margem de Contribuição = Preço de Venda – Custos Variáveis

5.9 PONTO DE EQUILÍBRIO

MARTINS (1996:257), referindo-se ao ponto de equilíbrio (que também denomina ponto de ruptura – break-even-point) diz que este nasce da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. Estas numa economia de mercado com um todo.

Refere-se ao nível de atividade de uma empresa, no qual não existe lucro ou prejuízos, ou seja, as receitas igualam-se ao custo.

Segundo COGAN (1999):

O estudo do ponto de equilíbrio objetiva estabelecer um parâmetro que permita observar, em unidades físicas e/ou monetárias, o ponto onde há equilíbrio entre a totalidade dos custos e receitas. Abaixo deste nível, a empresa opera com prejuízos, acima, é capaz de gerar lucro e, quando neste nível de operação, tem-se a igualdade entre as receitas e a soma dos custos e despesas, com resultado zero.

Talvez a principal aplicação da ferramenta “ponto de equilíbrio”, seja o seu aspecto de planejamento de cenários, através das simulações que o mesmo possibilita. Exemplo: conhecendo-se ou estimando-se a capacidade instalada da empresa e considerando-se o mix de produtos fabricados, é possível confrontar esse dado com a quantidade necessária para alcance do ponto de equilíbrio. Com isso, o administrador tem condições de planejar mais adequadamente suas atividades e até verificar se há necessidade de ampliação na capacidade produtiva instalada. Depois de calculado o ponto de equilíbrio é possível conhecer se a empresa está operando com margem segura ou não.

A utilização dessa análise tem como objetivo mostrar ao gestor que ele pode ter uma noção clara e objetiva do desempenho operacional da empresa, ou seja, constatar se suas atividade operacional esta ou não lucrativa.

Fórmula

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Para Padoveze (1997):

Evidência, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis, que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender seu produto.

É uma ferramenta utilizada pelos gestores para determinar o ponto que a empresa precisa vender para que com essas receitas possa cobrir os custos e despesas da fabricação de determinado produto, não trazendo prejuízo à empresa.

Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

VICECONTI e NEVES (1998) registram a existência de três tipos de ponto de equilíbrio:

Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): é o ponto onde há equilíbrio entre a receita total com a soma dos custos e despesas relativas aos produtos vendidos;

Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): caracteriza-se pela igualdade da receita total com a soma dos custos e despesas somados, ainda, a remuneração mínima sobre o capital investido pela empresa. Permite, por exemplo, comparar a rentabilidade gerada pela empresa, com a remuneração que se poderia obter caso o capital tivesse sido aplicado no mercado financeiro;

Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): é a quantidade que iguala a receita total somada aos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa, ou seja, excetuando-se os encargos de depreciação.

Fórmulas:

$$PEC(Q) = \frac{\text{Custo Fixo e Despesas Fixas Totais}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo} + \text{Despesas Variáveis}}$$

$$PEE(Q) = \frac{\text{Custo Fixo e Despesas Fixas Totais} + \text{Custos de Oportunidade}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo} + \text{Despesas Variáveis}}$$

$$PEF(Q) = \frac{\text{Custo Fixo e Despesas Fixas Totais} - \text{Despesas não Desembolsáveis}}{\text{Preço de Venda} - \text{Custo} + \text{Despesas Variáveis}}$$

Ponto de Equilíbrio em Quantidade

“Objetiva determinar a quantidade mínima que a empresa precisa produzir e vender. Se a empresa produzir uma quantidade abaixo deste valor trará prejuízo a ela. (PADOVEZE, 1997)”.

Ponto de Equilíbrio em Valor

É usada em situações em que a empresa possui mix de produtos, onde há dificuldades em separar os custos de cada produto. Determina qual o valor mínimo que a empresa precisa vender para cobrir seus custos e despesas para a produção de determinados produtos e obtenha um lucro zero. (PADOVEZE, 1997).

5.10 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores monetários) de um dado período - pode ser diário, semanal, mensal, etc. O fluxo de caixa é composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e todos os demais que representem as movimentações de recursos financeiros disponíveis da organização. Todo profissional precisa saber controlar as entradas e saídas financeiras para poder maximizar o retorno e evitar problemas por não poder prever as sobras e faltas de disponibilidades.

O Fluxo de Caixa é um instrumento de controle que auxilia na previsão, visualização e controle das movimentações financeiras de cada período. A sua grande utilidade é permitir a identificação (especialmente prévia, mas também posterior) das sobras e faltas no caixa, possibilitando ao profissional planejar melhor sua ação futuras ou acompanhar o seu desempenho.

Em uma empresa, o ideal é que o período de acompanhamento seja diário. De uma forma ou de outra, um controle de fluxo de caixa bem feito é uma grande ferramenta para lidar com situações de alto custo de crédito, taxas de juros elevadas, redução do faturamento e outros fantasmas que rondam os empreendimentos. Ele permite:

- Planejar e controlar as entradas e saídas de caixa num período de tempo determinado.
- Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa.
- Verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado.
- Verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro.
- Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos.

- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos
- Conhecer previamente (planejamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado.
- Avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado.
- Avaliar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.
- Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio.

O objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

A otimização dos fluxos de caixa reduz, automaticamente, a necessidade de capital de giro, sendo, portanto interesse da empresa buscar essa otimização.

5.11 Análise de Custos

A contabilidade de custos tem duas funções relevantes: no auxílio ao controle e na ajuda a tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido com os valores anteriormente definidos. (MARTINS, 2001).

Segundo MARTINS (2001), a contabilidade de custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerencial.

Com o significativo aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, sejam industriais, comerciais ou serviços, os custos tornam

altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isso ocorre, pois devido à alta competição existentes, as empresas já não podem mais definir seus preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado em que atuam. (MARTINS, 2001).

Devido ao grande aumento de competitividade nacional quanto internacional que vêm ocorrendo no mercado interno, tem trazido diversos prejuízos às empresas, porque elas não estão conseguindo vender seus produtos de acordo com os custos incorridos da sua produção, e estão praticando preços de acordo com que o mercado exige, vendendo a um preço abaixo do que os custos exigem.

É de suma importância os gestores terem o conhecimento de seus custos, a fim de saber se o preço e produto são rentáveis, e se não forem rentáveis, eles devem trabalhar para tentar reduzi-lo tornando-os viáveis a empresa fabricá-lo.

Alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizadas e até quantidade de força consumida), são os custos diretos com relação aos produtos. (MARTINS, 2001).

Custos diretos são os custos que estão ligados diretamente à produção do produto ou prestação do serviço.

“Outros realmente não oferecem condições de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem que ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, supervisão, as chefias, etc). São custos indiretos com relação aos produtos”.

Custos Indiretos são os custos que não integram a confecção do produto ou prestação de serviço.

O valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis. Por outro lado, o aluguel da fábrica em determinado mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele

mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um custo fixo. (MARTINS, 2001).

Os custos variáveis são custos que variam de acordo com a produção, se a produção aumentar os custos aumentam e se diminuir eles tendem a cair. E os custos fixos são aqueles que não dependem da quantidade produzida, então se a empresa produz ou deixa de produzir o valor do custo será o mesmo.

5.12 Preço de Venda

Saber exatamente qual é o custo real dos produtos é de suma importância para que o preço a ser cobrado proporcione uma margem mínima de lucro necessário e não seja considerado abusivo, a ponto de colocar a empresa fora do mercado. Quanto a essa definição, embora lógica, há que se entender que a partir do preço é gerada a margem de contribuição de lucro.

As decisões de preço não visam a simples maximização do faturamento da empresa, mas sim a combinação preço-volume mais lucrativa, pois faturamento maior nem sempre significa lucro maior.

É necessário um sistema de custos confiável para que os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos sejam disponibilizados.

Segundo MARTINS (1996:231):

O problema de decidir o preço a ser fixado não é tarefa para solução só com dados de custos. Necessário se torna uma gama de informações sobre o mercado (elasticidade, na economia) para que se possa, casando informes internos com externos, optar por decisões mais corretas.

Segundo LUNKES (2004), os métodos para formação do preço de venda são:

- Métodos baseados no custo da mercadoria: que é o mais comum na prática dos negócios. Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa.

- Método baseado nas decisões das empresas concorrentes: qualquer método de determinação de preços deve ser comparado com os preços das empresas concorrentes, que porventura existam no mercado. Esse método pode ser desdobrado em: método de preços correntes, método de imitação de preços, método de preços agressivo e método de preços promocionais.
- Métodos baseados nas características do mercado: baseado nas características do mercado, este método exige conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento do mercado permite ao administrador decidir se venderá o produto por um preço mais alto para atingir as classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular para que possa atrair a atenção das chamadas mais pobres.
- Método misto: combina os seguintes fatores: custos envolvidos, decisões de concorrência e características do mercado. O autor considera perigosa a formação de preços sem levar em conta a combinação desses três fatores. Os métodos anteriormente citados levam em consideração um ou outro desses fatores, por isso recebem muitas críticas.

6. METODOLOGIA

Métodos de pesquisas

Segundo ROESCH (1999:19), “metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou estudo ou para fazer ciência”.

Segundo SEVERINO (2002), “metodologia fornece as diretrizes gerais para o proceder científico, pressuposto a toda atividade de pesquisa, independentemente da área a que elas sejam aplicadas”.

Conforme GIL (1995):

É possível definir a pesquisa como sendo um procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Tendo em vista o objetivo desse estudo, de verificar a importância da contabilidade gerencial para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas, a metodologia utilizada será a bibliográfica.

Segundo GIL (1995:45):

A pesquisa bibliográfica tem a vantagem de dispor de um grande número de dados que só coletados através de pesquisas descritivas muito trabalhosas, já que estas necessitam consultar um grande número de pessoas ou entidades para obtenção do mesmo acervo de dados.

7. CONCLUSÃO

Constatamos a importância social e econômica das micro e pequenas empresas, este trabalho trata da problemática da pequena empresa recomendando a implantação e uso das ferramentas gerenciais aqui comentadas com fim de amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de informação gerencial durante o processo decisório. Todavia, lembra que a implantação de tais ferramentas depende, principalmente, da vontade do empresário e da capacitação técnicas do profissional contábil que lhe assiste.

Embora pesquisas semelhantes e esta possam já ter sido elaborada, o presente estudo se faz relevante para investigação de outros pesquisadores, incluindo docentes, discentes e gestores de pequenas empresas podendo apontar caminhos que detectam tais falhas, contribuindo para evitá-las no futuro e prevenindo aos que ainda irão montar seu negócio que é necessário o planejamento antes mesmo de iniciar suas atividades.

8. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. Igor MCDONNELL, Edward J., **Implementando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AREND, Lauro R. GRECO, Alvisio L. **Contabilidade: Teoria e Práticas Básicas**, 6ªed. Porto Alegre: Sagra-DC 1996

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**. Ed. Unijui, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Makron Books, 1994.

COGAN, S. **Custos e Preços**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

FAVERO, Hamilton Luiz, **Contabilidade: Teoria e Pratica**: São Paulo: Atlas, 1995.

FIGUEIREDO, Sandra M.A. **A Contabilidade e a Gestão Empresarial: a controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXIV, nº 93, maio/jun.1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

HENDRIKSEN, Eldon S. Van BREDa, Michael F. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles, T SUDEM, Gary L, STRATON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de Elias Pereira 12ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores. Princípios Contábeis. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE – Serviços Brasileiros de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Disponível em [http:// www.Sebrae.com.br](http://www.Sebrae.com.br).

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LANA, Marcos. **As razões da Mortalidade das Pequenas Empresas**. Gazeta Mercantil, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª Edição – São Paulo. Atlas, 1999.

LUNKES, R.J **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARION, Jose Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindada Frazão Filho. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KASSAI, S. Caderno de Estudos São Paulo: **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**, FIECAFI/USP, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução á Administração**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMAN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Administração para o desenvolvimento a Disciplina em busca da relevância**: Revista de Administração Pública/RJ. 1972.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos – uma abordagem gerencial**. 9ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. 21ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

RESNK, Paul. **A bíblia da Pequena e média empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.

SÀ, Antonio Lopes. **Historia Geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SEVERINO A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**, 22ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

SOUZA, Agamemnom, Rocha Souza. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução Administração**. 4ªed. São Paulo: Pontal, 2001.

VISCONTI, P.E.V, NEVES, S. **Contabilidade de Custos: em enfoque direto e objetivo**. 5ªed. São Paulo: Frase, 1998.

ATKINSON, Antony A. **Contabilidade Gerencial**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 1998.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira – uma abordagem pratica**. 3ªed. Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sergio de MARION, Jose Carlos. **Manual de Contabilidade para não Contadores**. 2ªed. Atlas, 1993.

Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequena Empresa. 4ªed. Brasília: CFC, SEBRAE, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8ªed: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1997.